

# Référentiel de compétences pédagogiques à l'intention du personnel enseignant universitaire

Centre de pédagogie universitaire | Université de Montréal

Version 2

20 mars 2025

# Contributions

## Compétences pédagogiques en enseignement

MARTEL, Claude. Ph. D.  
Directeur du CPU

POELLHUBER, Bruno, Ph. D.  
Directeur académique du CPU

GAUTHIER, Guylaine  
Cheffe de section, Secteur Pédagogie universitaire du CPU

PERES, Benjamin  
Doctorant à la Faculté des sciences de l'éducation de l'UdeM

## Compétences pédagogiques en encadrement aux cycles supérieurs

MARTEL, Claude. Ph. D.  
Directeur du CPU

CARRIER, Julie, Ph. D.  
Vice-rectrice adjointe aux études supérieures et postdoctorales de l'UdeM

*DEMERS, Louise, Ph. D.*  
Directrice et vice-rectrice associée aux études supérieures et postdoctorales de l'UdeM

*LÉVESQUE, Daniel, Ph. D.*  
Directeur et vice-recteur associé aux études supérieures et postdoctorales de l'UdeM

POELLHUBER, Bruno, Ph. D.  
Directeur académique du CPU

EI AYOUBI, Yara, Ph. D.  
Conseillère pédagogique, Secteur Pédagogie universitaire du CPU

## Compétences pédagogiques en gestion d'un projet de création ou de révision de programme

MARTEL, Claude. Ph. D.  
Directeur du CPU

GAUTHIER, Guylaine  
Cheffe de section, Secteur Pédagogie universitaire du CPU

CHAPUT, Nancy  
Conseillère pédagogique, Secteur Pédagogie universitaire du CPU

DE LORIMIER, Myriam  
Conseillère pédagogique, Secteur Pédagogie universitaire du CPU

## Table des matières

<b>CONTRIBUTIONS</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCTION AU REFERENTIEL</b>	<b>1</b>
DEVELOPPEMENT DE LA COMMUNAUTE ENSEIGNANTE	1
COMPETENCES VISEES	2
VALEURS	3
<b>REDACTION DU REFERENTIEL DE COMPETENCES</b>	<b>4</b>
FORMAT	4
DEMARCHE	5
CHOIX STRATEGIQUES	5
<b>REFERENTIEL DE COMPETENCES</b>	<b>6</b>
C1 PLANIFICATION PEDAGOGIQUE	7
C2 CONCEPTION PEDAGOGIQUE	8
C3 INTERVENTION PEDAGOGIQUE	9
C4 ÉVALUATION	10
C5 COLLABORATION	12
C6 NUMERIQUE	13
C7 PARCOURS DE RECHERCHE	14
C8 PARCOURS PROFESSIONNEL	16
C9 GESTION DE LA PEDAGOGIE D'UN PROGRAMME	17
C10 CHANGEMENT PEDAGOGIQUE	19
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	<b>20</b>
<b>ANNEXE 1 : LISTE DES REFERENTIELS CONSULTES</b>	<b>21</b>

# Introduction au référentiel

## Développement de la communauté enseignante

La qualité des apprentissages et de l'expérience étudiante sont depuis toujours au cœur des préoccupations et des actions de l'Université de Montréal. Les membres de la communauté enseignante, qui détiennent une expertise approfondie dans leur domaine, s'engagent avec rigueur et passion à transmettre leurs savoirs et à stimuler les réflexions. Cependant, plusieurs n'ont pas eu la chance de se former à la pédagogie de l'enseignement supérieur, les conduisant à naviguer à tâtons dans leur mission d'enseignement.

Or, enseigner est une activité professionnelle complexe, exigeant la mobilisation de plusieurs compétences. Pour favoriser des apprentissages durables et profonds chez les étudiantes et les étudiants, la personne enseignante doit aller au-delà de l'exposé magistral en aidant ces derniers à établir des liens, à appliquer et à utiliser ce qu'ils ont appris dans des situations complexes et authentiques les préparant aux défis du monde réel.

Offrir une expérience d'apprentissage riche, diversifiée et signifiante dans l'ensemble des cours et des programmes de l'Université nécessite de planifier adéquatement les contenus à enseigner, de porter attention au climat de classe, à la cohérence entre les composantes du cours (objectifs, activités et évaluations) et à l'intégration judicieuse des outils numériques, pour ne nommer que ces exemples.

Afin de soutenir le personnel enseignant dans son développement pédagogique, le Centre de pédagogie universitaire (CPU) de l'Université de Montréal a conçu un référentiel de compétences à son intention. Ce référentiel permet au CPU d'offrir un ensemble de formations structurées, cohérentes, transformatrices et innovantes qui guideront chaque membre de la communauté enseignante tout au long de sa carrière dans les domaines suivants :

- l'enseignement : de la planification à la mise œuvre des activités en passant par la conception, l'intégration du numérique et la collaboration avec les pairs ;
- l'accompagnement de la communauté étudiante aux cycles supérieurs : de l'encadrement des mémoires, thèses et travaux de recherche à son développement de carrière ;
- la création ou la révision de programmes.

Ce référentiel permettra aussi de guider certains aspects de l'élaboration des dossiers de promotion, en proposant au personnel enseignant des avenues pour mieux faire valoir les compétences qu'il aura développées.

Tout au long de leur parcours de développement professionnel, les enseignantes et les enseignants seront invités à adopter une posture réflexive, à exercer un esprit critique à l'égard de leurs pratiques pédagogiques et à faire preuve d'autonomie et de créativité. Aptes à prendre des risques, ils pourront contribuer au développement d'un écosystème pédagogique axé sur l'intégration d'expériences pratiques, interdisciplinaires et transversales de façon à aider chaque étudiante et étudiant à devenir une personne d'influence et de changement dans son milieu et à répondre aux défis d'un monde en pleine évolution.



Claude Martel Ph. D.  
Directeur du CPU de l'Université de Montréal

## Compétences visées

Le référentiel élaboré par le CPU se compose de trois sections distinctes.

La **première section** (les compétences C1 à C6) présente les six compétences requises en enseignement de la part d'une personne enseignante (collèges et universités), soit :

- Planifier un cours ;
- Concevoir les activités et les évaluations pour l'apprentissage ;
- Réaliser les activités d'apprentissage et d'enseignement ;
- Réaliser les activités d'évaluation pour l'apprentissage ;
- Collaborer avec l'équipe enseignante ;
- Intégrer le numérique pour l'apprentissage.

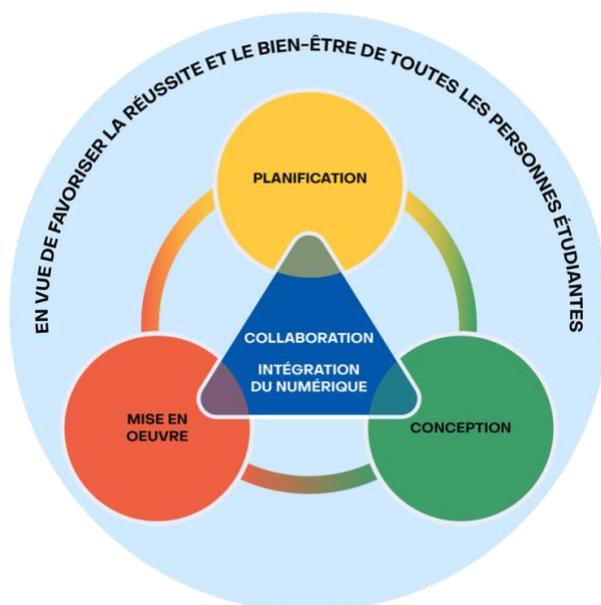


Figure 1 : Les six domaines de compétence visés par le référentiel de compétences pédagogiques à l'intention du personnel enseignant universitaire

La **deuxième section** (les compétences C7 et C8)

présente les deux compétences requises en accompagnement de la part d'une personne enseignante (collèges et universités), soit :

- Encadrer des mémoires, thèses et travaux de recherche ;
- Accompagner la personne étudiante dans la réalisation de son plan de développement de carrière.

Note : Les compétences de cette section ont été développées dans le contexte des cycles supérieurs universitaires. Toutefois, plusieurs de leurs éléments (apprentissages incontournables et contenus correspondants) peuvent également s'appliquer au premier cycle universitaire et au collégial.

La **troisième section** de ce référentiel (les compétences C9 et C10) présente deux compétences pédagogiques relatives à la gestion d'un projet de création ou de révision de programme, soit :

- Gérer un projet de création ou de révision de programme ;
- Gérer le changement pédagogique liée à la création ou à la révision d'un programme.

Ces dix compétences pédagogiques ont pour finalité de favoriser l'engagement, la réussite et le bien-être de la communauté étudiante, c'est-à-dire de soutenir chacune et chacun dans son développement et sa formation intellectuelles, en bâtissant avec eux des relations de confiance et de respect, dans un souci d'équité et d'inclusion.

## Valeurs

Tout au long de leur démarche de développement professionnel, les enseignantes et enseignants appuieront leurs actions sur les valeurs de l'Université de Montréal énoncées dans son [plan stratégique 2022-2032](#) et décrites ci-après au regard de l'enseignement.

### **Passion**

La passion d'enseigner est un élément essentiel qui lie les enseignantes et enseignants de l'Université. Elle se manifeste dans leur engagement à susciter la curiosité intellectuelle, à encourager le dialogue et à créer un environnement propice à l'apprentissage. Les enseignantes et enseignants de l'Université considèrent leur rôle comme bien plus qu'une simple transmission de connaissances ; il leur offre l'opportunité de guider les personnes étudiantes vers l'autonomie intellectuelle et de les inspirer à poursuivre l'excellence.

### **Ouverture**

Le monde diversifié de l'Université se distingue par ses valeurs fondamentales d'accueil, de respect et de civilité démontrées par chaque membre de la communauté envers les autres. Les personnes enseignantes, en particulier, contribuent à incarner cette bienveillance en veillant au bien-être de chacune et chacun, en favorisant un esprit de collégialité et d'inclusion et en intégrant la richesse de la diversité dans tous les aspects de leur enseignement et de leurs interactions avec la population étudiante de l'Université.

### **Liberté**

Au sein de l'Université, les personnes enseignantes sont les garantes de la liberté de conscience, de pensée, de recherche et d'expression, aussi bien pour elles-mêmes que pour la communauté étudiante. Elles sont les gardiennes vigilantes de cette liberté, veillant à ce que leurs étudiantes et étudiants puissent explorer leurs idées sans contraintes ni censure. Elles insufflent dans leurs cours les valeurs fondamentales de réciprocité, de tolérance, de respect et d'intégrité intellectuelle. Elles s'efforcent de créer un environnement éducatif inclusif où chaque personne étudiante, quelle que soit sa situation, peut exercer sa liberté de manière éclairée et équitable.

### **Courage**

Les personnes enseignantes de l'Université jouent un rôle central en guidant les étudiantes et étudiants vers le développement de la résilience et de la ténacité nécessaires pour relever les défis intellectuels et créatifs qui les attendent. Elles comprennent que c'est par ce courage créatif que des solutions novatrices aux problèmes mondiaux émergeront. Faire preuve de courage dans le cadre de la création et de l'exploration intellectuelles devient ainsi un engagement profond que les enseignantes et enseignants de l'Université prennent envers eux-mêmes et envers la communauté étudiante.

### **Responsabilité**

L'Université reconnaît l'impératif de ne pas demeurer indifférente aux répercussions de ses actions sur la société. Son personnel enseignant s'engage à guider les membres de la communauté étudiante dans le développement de leur esprit critique et à favoriser la mobilisation de connaissances fiables dans les débats sociaux. Elle a pour ambition que les avancées des chercheuses et chercheurs se réalisent selon le principe d'innovation responsable, reflétant ainsi un engagement profond envers un développement durable pour l'environnement et la société.

# Rédaction du référentiel de compétences

## Format

Pour élaborer le référentiel de compétences pédagogiques à l'intention du personnel enseignant, le CPU a utilisé le gabarit de référentiel qu'il a lui-même développé pour soutenir les projets de création, de révision ou de réforme des programmes de l'Université de Montréal. Conformément à la définition du concept de compétence retenue par le CPU, cinq éléments caractérisent la description de chacune des compétences dans le référentiel.



Figure 2 : Description d'une compétence adaptée de Poumay et Georges (2022, p. 24)

Chaque compétence y représente un savoir-agir complexe et intégrateur adapté à des situations précises. Les exigences de qualité décrivent la façon selon laquelle l'action (la compétence) doit être menée ; elles peuvent renvoyer à des résultats, des démarches, des normes, des règles, des principes, des attitudes, etc. Les apprentissages incontournables désignent les assemblages de savoirs, savoir-faire et savoir-être indispensables à la compétence, tandis que les contenus détaillent sommairement ces savoirs.

Comme le développement des compétences s'opère de manière progressive, sur une période prolongée, il va de soi que la personne enseignante devra d'abord savoir (S) et savoir comment (SC) avant de pouvoir intégrer ce qu'elle a appris dans son enseignement (démontrer [D] ou faire [F]).

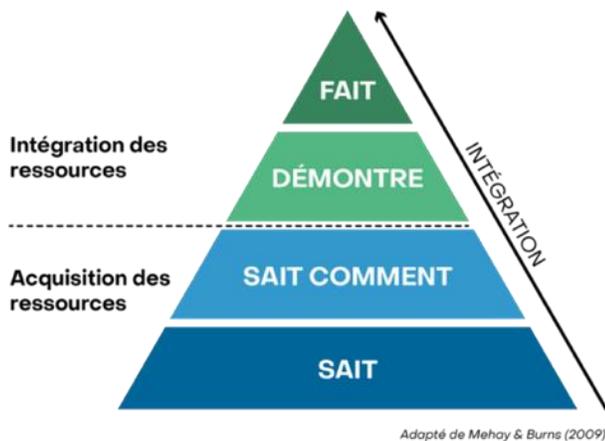


Figure 3 : Pyramide de Miller et principe de gradation des apprentissages

## Démarche

Pour élaborer le référentiel de compétences pédagogiques à l'intention du personnel enseignant, le CPU s'est basé sur le portrait global des pratiques pédagogiques du corps enseignant, portrait qu'il a pu dresser, au fil du temps, à travers ses activités quotidiennes d'accompagnement de programmes, de formation, d'appréciation de l'enseignement, ainsi qu'à travers ses relations régulières avec les programmes et les facultés.

En plus de ce portrait, une recension des différents référentiels de compétences pédagogiques en enseignement supérieur a servi de point de départ de la démarche, en privilégiant le contexte québécois en raison de la spécificité de son réseau d'enseignement supérieur, mais aussi avec une ouverture sur certains référentiels européens. Ainsi, ce sont huit référentiels qui ont été identifiés et rassemblés pour cette recension (liste disponible à l'annexe 1) dont une première synthèse a été préparée par un étudiant au doctorat.

Malgré les recherches, aucun référentiel n'a pu être identifié pour l'accompagnement aux cycles supérieurs ni pour la création ou la révision de programmes. L'expérience du terrain et diverses cadres théoriques ont alimenté la démarche d'élaboration des compétences dans ces deux domaines.

Pour chaque domaine exploré (enseignement, accompagnement et création ou révision de programmes), une équipe de travail a été constituée, réunissant les connaissances, compétences et expériences requises. Afin d'assurer la cohérence du référentiel et le respect des orientations prises, l'expertise du CPU en rédaction de référentiel de compétences a été mise à contribution pour soutenir chacune des équipes.

## Choix stratégiques

Chaque équipe de travail aura fait preuve de pragmatisme, de concision et d'audace (Poumay et al., 2017, p. 186) tout au long de la rédaction du référentiel sachant :

- que la description des compétences comporte une bonne dose de subjectivité : un même élément peut figurer dans un référentiel comme exigence de qualité ou comme apprentissage incontournable, selon l'importance qu'une équipe souhaite lui accorder ;
- que les exigences de qualité doivent être présentes en tout temps dans les situations d'exercice des compétences, alors que les apprentissages, aussi incontournables soient-ils, représentent des ressources parmi d'autres au service de l'action ;
- que chaque compétence doit se suffire en elle-même : elle ne devrait partager aucun apprentissage incontournable ni aucun contenu essentiel avec les autres compétences du référentiel ;
- que plus le périmètre de la compétence est vaste, plus le nombre de situations de compétence qu'il englobe est grand, et plus le temps de formation requis est long ;
- que les exigences de qualité doivent être évaluables ou aisément transposables en critères d'évaluation observables au moyen d'indicateurs, ou de manifestations observables ;
- que chaque compétence doit comprendre un nombre limité d'exigences de qualité et d'apprentissages incontournables.

# Référentiel de compétences

## C1 Planification pédagogique

Énoncé de compétence	Planifier un cours
<b>Contextes d'application</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation en personne, enrichie ou augmentée par le numérique</li> <li>• Formation à distance, synchrone ou asynchrone</li> <li>• Formation comodale</li> <li>• Formation hybride</li> </ul>
<b>Exigences de qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction des apprentissages visés dans le cours et des visées du programme</li> <li>• Dans une perspective d'alignement curriculaire et pédagogique</li> <li>• En vue de favoriser la réussite et le bien-être de toutes les personnes étudiantes</li> <li>• En s'appuyant sur des données de recherche en matière d'enseignement et d'apprentissage</li> <li>• En considérant les savoirs didactiques (la connaissance pédagogique du contenu)</li> </ul>

Apprentissages incontournables	Contenus correspondants
1.1 Rédiger les apprentissages visés	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Règles de rédaction d'intentions pédagogiques et d'objectifs d'apprentissage</li> <li>b. Taxonomies (Bloom, Miller, etc.) des apprentissages</li> </ul>
1.2 Planifier les séquences d'activités d'apprentissage, d'enseignement, d'évaluation et de rétroaction	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Design pédagogique</li> <li>b. Principes de l'alignement pédagogique</li> <li>c. Organisation de l'enseignement : stratégies (ex. apprentissage actif), méthodes et modalités pédagogiques</li> <li>d. Choix des supports didactiques</li> <li>e. Rôles et principes de l'évaluation</li> <li>f. Principes d'une rétroaction efficace</li> <li>g. Plan de cours institutionnel</li> </ul>
1.3 Organiser les contenus et les ressources	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Types de ressources (textes, vidéos, images) et de licences (Copibec, R E L, licences CC-BY, etc.)</li> <li>b. Stratégies d'organisation et d'élaboration (cartes mentales ou autres visualisations permettant d'organiser le contenu, faire des liens explicites entre les concepts, etc.)</li> <li>c. Opportunités des environnements numériques d'apprentissage (ENA), du carnet de notes (Moodle) et des autres outils numériques institutionnels</li> </ul>
1.4 Favoriser la motivation et l'engagement des étudiantes et étudiants	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Concepts de motivation et d'engagement</li> <li>b. Principes pédagogiques généraux pour favoriser la motivation et l'engagement étudiants</li> <li>c. Attentes et critères de succès</li> <li>d. Barrières à l'apprentissage</li> </ul>
1.5 Situer le cours dans son contexte	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Modalités d'insertion dans un programme (obligatoire, optionnel, etc.)</li> <li>b. Niveaux attendus de développement des apprentissages à différents moments clés du programme</li> <li>c. Cheminement-type</li> <li>d. Association des cours aux visées du programme (plan-cadre)</li> </ul>

## C2 Conception pédagogique

Énoncé de compétence	Concevoir les activités et les évaluations pour l'apprentissage
<b>Contextes d'application</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation en personne, enrichie ou augmentée par le numérique</li> <li>• Formation à distance, synchrone ou asynchrone</li> <li>• Formation comodale</li> <li>• Formation hybride</li> </ul>
<b>Exigences de qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction des apprentissages visés dans le cours et des visées du programme</li> <li>• En vue de favoriser la réussite et le bien-être de toutes les personnes étudiantes</li> <li>• En recourant aux notions et pratiques recommandées en design pédagogique</li> <li>• En mobilisant le numérique pour la collaboration et la communication</li> <li>• En mobilisant le numérique pour la production de contenus</li> <li>• En s'assurant de la pertinence, de l'utilisabilité et de l'accessibilité des outils et supports</li> </ul>

Apprentissages incontournables	Contenus correspondants
2.1 Élaborer les activités d'enseignement et d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Micro-design (processus)</li> <li>b. Scénario pédagogique (déroulement)</li> <li>c. Consignes</li> <li>d. Matériel et ressources</li> </ul>
2.2 Élaborer les activités d'évaluation des apprentissages	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Consignes</li> <li>b. Matériel et ressources</li> <li>c. Fonction de l'évaluation (diagnostique, formative, sommative, certificative)</li> <li>d. Modalités de réalisation (activités individuelles ou en équipes)</li> <li>e. Principes de variété et d'itération, répartition des activités</li> <li>f. Mécanismes et principes de rétroaction</li> </ul>
2.3 Élaborer les activités d'encadrement proactif et réactif	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Formes d'encadrement (proactif, interactif, rétroactif)</li> <li>b. Types d'encadrement (cognitif, affectif, métacognitif, méthodologique, motivationnel)</li> <li>c. Stratégies d'encadrement (fréquence, quantité, mode et destinataires)</li> </ul>
2.4 Intégrer des occasions d'applications pratiques de la théorie	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Exemples et représentations diverses de la matière</li> <li>b. Mises en situation authentiques ou complexes</li> <li>c. Liens avec les mondes professionnels, citoyens et de la recherche</li> </ul>
2.5 Exploiter les outils et médias à disposition recommandés par l'institution	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Sources diverses d'information (textes, audio-visuels, programmes, animations ou simulations, CLOM, tutoriels, etc.)</li> <li>b. Outils d'activités individuelles ou collectives (exercices interactifs, outils d'échanges et de collaboration, etc.)</li> <li>c. Outils d'interaction, synchrone ou asynchrone</li> <li>d. Outils de production de travaux d'étudiantes et d'étudiants</li> <li>e. Outils de montage multimédia</li> </ul>

## C3 Intervention pédagogique

Énoncé de compétence	Réaliser les activités d'apprentissage et d'enseignement
<b>Contextes d'application</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation en personne, enrichie ou augmentée par le numérique</li> <li>• Formation à distance, synchrone ou asynchrone</li> <li>• Formation comodale</li> <li>• Formation hybride</li> </ul>
<b>Exigences de qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En s'ajustant aux particularités de la situation et en régulant son intervention</li> <li>• En vue de favoriser la réussite et le bien-être de toutes les personnes étudiantes</li> <li>• En conformité avec les principes de pédagogie active reconnus</li> <li>• En faisant preuve de respect, de bienveillance et d'empathie</li> </ul>

Apprentissages incontournables	Contenus correspondants
3.1 Réaliser un exposé magistral interactif	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Principes d'un enseignement magistral efficace</li> <li>b. Scripts d'apprentissage actif (think-pair-share [1-2-X], graffiti, etc.)</li> </ul>
3.2 Animer des activités sollicitant la participation active des étudiantes et étudiants	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Concepts d'apprentissage et de processus cognitifs</li> <li>b. Casse-tête d'expertise</li> <li>c. Principes liés aux méthodes d'enseignement retenues (apprentissage par les pairs, apprentissage par problèmes, apprentissage par projets, résolution de problèmes, classe inversée, etc.)</li> </ul>
3.3 Gérer sa classe de manière à maintenir l'engagement de ses étudiantes et étudiants et à créer un climat propice à l'apprentissage et aux échanges	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Styles de gestion de classe</li> <li>b. Signes d'inattention ou d'incompréhension</li> <li>c. Techniques de gestion en classe</li> <li>d. Communication entre les personnes étudiantes</li> </ul>
3.4 Interagir avec ses étudiantes et étudiants	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Vérification de la compréhension (réponse aux questions, questionnement)</li> <li>b. Animation et modération des échanges et discussions</li> <li>c. Soutien relationnel aux étudiantes et étudiants (écoute active, relations positives et encouragements, échanges individuels, collectifs et informels, etc.)</li> <li>d. Rétroactions en vue de soutenir les apprentissages</li> <li>e. Moyens de communication</li> </ul>
3.5 Adopter une démarche réflexive sur sa pratique	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Posture de recherche et de réflexion sur sa pratique</li> <li>b. Rétroactions sur l'enseignement (appréciation de l'enseignement, questionnaires, etc.)</li> </ul>
3.6 Encadrer les auxiliaires d'enseignement	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Assistance au développement de ressources numériques et autres</li> <li>b. Assistance à la réalisation des activités d'enseignement, d'apprentissage et d'évaluation</li> </ul>

## C4 Évaluation

Énoncé de compétence	Réaliser les activités d'évaluation pour l'apprentissage
<b>Contextes d'application</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation diagnostique</li> <li>• Évaluation formative</li> <li>• Évaluation sommative</li> <li>• Évaluation certificative</li> </ul>
<b>Exigences de qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En fonction des apprentissages visés dans le cours et des visées du programme</li> <li>• En s'ajustant aux particularités de la situation et en régulant son intervention</li> <li>• En respectant les cadres règlementaires en vigueur</li> <li>• En s'assurant de donner des rétroactions riches, le plus rapidement possible</li> <li>• En vue de favoriser la réussite et le bien-être de toutes les personnes étudiantes</li> <li>• En faisant preuve de respect, de bienveillance et d'empathie</li> </ul>

Apprentissages incontournables	Contenus correspondants
4.1 Communiquer clairement les attentes pour chaque activité d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Production attendue et consignes (plan de cours, tâche, modalités de remise, durée, nombre de mots, de pages ou de minutes, normes de présentation, matériel autorisé, etc.)</li> <li>b. Critères d'évaluation en lien avec les compétences ou les apprentissages visés</li> <li>c. Mesures d'accommodement, de soutien et d'encadrement</li> <li>d. Organisation de l'espace (physique ou numérique)</li> <li>e. Rôles et responsabilités des personnes enseignantes et étudiantes (autoévaluation, évaluation par les pairs, etc.)</li> </ul>
4.2 Déployer des mesures d'encadrement proactives et réactives	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Séances de préparation ou d'entraînement</li> <li>b. Moments de veille ou disponibilités</li> <li>c. Suggestions et conseils pour la réussite</li> <li>d. Communication synchrone ou asynchrone (FAQ, forum, etc.)</li> <li>e. Anticipation des problèmes</li> </ul>
4.3 Superviser les activités d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Collecte de données</li> <li>b. Gestion de classe et surveillance</li> <li>c. Réajustements des consignes ou des paramètres</li> </ul>
4.4 Analyser les propos, processus, productions ou performances des étudiantes et étudiants	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Dispositifs (personne enseignante, évaluation par les pairs, autoévaluation, etc.)</li> <li>b. Outils de correction (corrigé ou solutionnaire, grille d'évaluation, code de correction, feuille d'accompagnement)</li> <li>c. Grilles d'évaluation à échelles descriptives analytiques ou globales, grilles d'évaluation à échelles uniformes qualitatives ou quantitatives (alphabétiques, numériques, pictographiques, graphiques)</li> <li>d. Analyse du contenu des réponses en vue de porter un jugement</li> <li>e. Interprétation (normative, critériée, dynamique)</li> </ul>
4.5 Poser un jugement sur le niveau d'atteinte des apprentissages visés	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Principe d'équivalence des évaluations</li> <li>b. Jugement global versus jugement spécifique</li> <li>c. Appui du jugement par des données pertinentes</li> <li>d. Portait global de l'étudiante ou de l'étudiant à chacune des étapes qui jalonnent son parcours de formation (niveaux de développement des compétences ou d'intégration des apprentissages)</li> </ul>
4.6 Formuler des rétroactions	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Principes d'une rétroaction efficace et bienveillante</li> <li>b. Nature de la rétroaction (de base, instructive, d'accompagnement)</li> </ul>

Apprentissages incontournables	Contenus correspondants
	<ul style="list-style-type: none"> <li>c. Commentaires (individuels, collectifs, informatisés) sur les propos, processus, productions ou performances pour confirmation, correction, amélioration ou restructuration</li> <li>d. Soutien au développement de stratégies métacognitives et d'autorégulation des apprentissages</li> </ul>
<p>4.7 Adopter une démarche réflexive sur ses pratiques évaluatives</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Analyse d'items pour les questions à choix multiples</li> <li>b. Validité et fidélité des évaluations</li> <li>c. Posture de recherche et de réflexion sur ses pratiques évaluatives</li> <li>d. Rétroaction des étudiantes et étudiants sur l'évaluation</li> </ul>
<p>4.8 Encadrer les aides à la correction et les auxiliaires d'enseignement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Processus et outils d'évaluation des apprentissages</li> <li>b. Grilles et critères d'évaluation</li> <li>c. Processus d'accord interjuges</li> </ul>

## C5 Collaboration

Énoncé de compétence	Collaborer avec l'équipe enseignante
<b>Contextes d'application</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cycle de vie des programmes et cohérence curriculaire</li> <li>• Coordination des interventions pédagogiques et des modes d'enseignement</li> <li>• Projet d'innovation pédagogique</li> </ul>
<b>Exigences de qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En contribuant activement aux visées du programme</li> <li>• En faisant preuve d'ouverture d'esprit, de tolérance et de transparence</li> <li>• En établissant des relations d'entraide et de partage</li> <li>• En respectant les politiques institutionnelles, facultaires et départementales</li> <li>• En vue de favoriser la réussite et le bien-être de toutes les personnes étudiantes</li> </ul>

Apprentissages incontournables	Contenus correspondants
5.1 S'inscrire dans une perspective d'approche-programme plutôt que d'approche-cours	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Caractéristiques de l'approche-programme et de l'approche-cours</li> <li>b. Concept d'alignement curriculaire</li> <li>c. Principes de l'approche par compétences</li> <li>d. Outils de l'approche-programme (projet de formation, référentiel de formation, plan-cadre de cours, etc.)</li> </ul>
5.2 S'engager activement dans la vie pédagogique et dans les différentes étapes du cycle de vie d'un programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Cycle de vie d'un programme</li> <li>b. Mécanismes de concertation et de régulation</li> <li>c. Évaluation continue et périodique</li> <li>d. Harmonisation des pratiques</li> <li>e. Répartition de la charge de travail</li> </ul>
5.3 Accorder ses décisions et ses actions individuelles aux décisions et actions collectives et concertées des membres de l'équipe	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Participation à la vie intellectuelle, culturelle et scientifique de l'établissement</li> <li>b. Clarification du rôle et des responsabilités des membres de l'équipe</li> <li>c. Leadership collaboratif</li> <li>d. Co-construction de situations d'enseignement et d'apprentissage et de situations d'évaluation</li> </ul>
5.4 Adopter une démarche réflexive sur ses pratiques de collaboration	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Modèle 3C (Communication, Coordination, Coopération)</li> <li>b. Résolution des conflits</li> <li>c. Éléments favorables et défavorables à la collaboration</li> </ul>

## C6 Numérique

Énoncé de compétence	Intégrer le numérique pour l'apprentissage
<b>Contextes d'application</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités d'enseignement et d'apprentissage, axées notamment sur la résolution de problèmes</li> <li>• Activités d'évaluation</li> <li>• Activités de collaboration et de communication</li> <li>• Activités de développement professionnel</li> <li>• Activités de réseautage et de participation à des communautés professionnelles, communautaires et industrielles</li> </ul>
<b>Exigences de qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En agissant de manière éthique et responsable</li> <li>• En faisant preuve d'innovation et de créativité</li> <li>• En faisant preuve d'ouverture d'esprit, de tolérance et de transparence</li> <li>• En faisant preuve de pensée critique</li> <li>• En fonction des apprentissages visés dans le cours et des visées du programme</li> <li>• En vue de favoriser la réussite et le bien-être de toutes les personnes étudiantes</li> <li>• En s'assurant de la pertinence, de l'utilisabilité et de l'accessibilité des outils et des supports</li> </ul>

Apprentissages incontournables	Contenus correspondants
6.1 Développer ses habiletés technologiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Bureautique</li> <li>b. Résolution de problèmes informatiques</li> <li>c. Gestion des comptes et des réseaux</li> <li>d. Logiciels et applications pour la collaboration et la communication</li> <li>e. Environnement numérique d'apprentissage (StudiUM, Zoom, Teams)</li> </ul>
6.2 S'approprier le potentiel du numérique pour l'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Collaboration et cocréation</li> <li>b. Rétroactions riches</li> <li>c. Autoévaluation et évaluation par les pairs</li> <li>d. Ressources numériques éducatives</li> <li>e. Inclusion et différenciation</li> <li>f. Intelligence artificielle en éducation (IAED) et intelligence artificielle en enseignement supérieur (IAHED)</li> </ul>
6.3 Améliorer son niveau d'intégration du numérique pour progresser vers l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Modèles d'intégration et d'adoption du numérique (TAM, SAMR, etc.)</li> <li>b. Niveaux d'intégration du numérique : utilisation personnelle, utilisation professionnelle (reproduction, augmentation, transformation)</li> <li>c. Innovation pédagogique et technopédagogique : technologies d'apprentissage innovantes, processus d'innovation</li> <li>d. Conception d'expériences d'apprentissage avec les technologies d'apprentissage innovantes (jeux sérieux, réalité virtuelle, intelligence artificielle, etc.)</li> </ul>
6.4 Développer les différents aspects de sa littératie numérique	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Culture informationnelle</li> <li>b. Littératie des données</li> <li>c. Littératie de l'intelligence artificielle (IA)</li> </ul>
6.5 Participer au développement de la compétence numérique et de la citoyenneté numérique de ses étudiantes et étudiants	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Citoyenneté numérique</li> <li>b. Éthique et responsabilité</li> <li>c. Sécurité et protection de ses données personnelles</li> <li>d. Perspective de développement durable</li> </ul>

## C7 Parcours de recherche

Énoncé de compétence	Encadrer des mémoires, thèses et travaux de recherche
<b>Contextes d'application</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formation à la recherche (scientifique, recherche-action, disciplinaire et transdisciplinaire)</li> <li>• Activités de suivi (réunions individuelles ou collectives, courriels, réunions de laboratoire ou de groupe de recherche, ...)</li> <li>• Rédaction de textes scientifiques et demandes de financement et de bourse</li> <li>• Communications orales, présentations par affiche et publication d'articles</li> </ul>
<b>Exigences de qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En adaptant l'encadrement en fonction des intérêts, des besoins, et des contextes individuels</li> <li>• En respectant les normes éthiques, les droits d'auteur, et les bonnes pratiques en matière de communication, de création et de publication</li> <li>• En soutenant l'autonomie intellectuelle</li> <li>• En s'assurant de l'atteinte des objectifs académiques</li> <li>• En fournissant des rétroactions constructives et des conseils personnalisés tout au long du cheminement académique</li> <li>• En valorisant les efforts et les succès des étudiantes et étudiants</li> <li>• En facilitant l'obtention d'un financement adéquat pendant la durée normale des études</li> </ul>

Apprentissages incontournables	Contenus correspondants
<p><b>7.1</b> Soutenir le développement de l'esprit scientifique et créatif des étudiantes et étudiants et leur capacité à contribuer de manière originale et pertinente à leur champ d'étude</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Stratégies de dialogue cognitif et de questionnement pour développer l'esprit critique</li> <li>b. Guidance dans le processus de rédaction, de production de synthèses et d'analyse critiques de la littérature</li> <li>c. Pratiques de rétroaction constructive et efficace pour encourager la réflexion et le développement continue</li> <li>d. Techniques d'analyse critique et de contextualisation des connaissances</li> <li>e. Pratique de guidance</li> <li>f. Pratique d'écoute active avec une sensibilité interculturelle</li> </ul>
<p><b>7.2</b> Former la personne étudiante aux pratiques et outils en lien avec les différentes étapes de son projet de recherche ou de recherche-crédation (de la planification à la mise en œuvre)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Méthodes de planification, de gestion et de réalisation de projet de recherche ou de recherche-crédation (Problématique, cadre conceptuel, méthodologie, analyse, interprétation, discussion, conclusion)</li> <li>b. Stratégies de rédaction et de création incluant les propositions et rapports d'avancement</li> <li>c. Outils de gestion des références bibliographiques</li> <li>d. Littératie de l'IAG relative aux différentes étapes de la recherche ou de la recherche-crédation</li> <li>e. Conduite responsable en recherche</li> <li>f. Normes éthiques et droits d'auteur(e) en lien avec les travaux réalisés (publications, projets, etc.)</li> <li>g. Pratiques de rédaction scientifique</li> <li>h. Pratiques de collaboration avec le ou la co-directeur(riche) et autres intervenant(e)s</li> <li>i. Sensibilisation à la science ouverte</li> </ul>
<p><b>7.3</b> Soutenir la progression de la personne étudiante tout au long de son cheminement de l'admission jusqu'à la diplomation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Plan global d'études incluant les besoins et les objectifs de la personne étudiante</li> <li>b. Soutien dans l'identification et l'obtention de ressources nécessaires au financement adéquat de l'étudiant(e) dans le contexte d'un financement intégré</li> </ul>

Apprentissages incontournables	Contenus correspondants
	<ul style="list-style-type: none"> <li>c. Guidance dans la rédaction de demandes de bourse</li> <li>d. Rédaction de lettres de soutien</li> <li>e. Guidance dans les aspects administratifs des cycles supérieurs</li> <li>f. Soutien dans l'identification et la recherche des ressources nécessaires à la réalisation des projets (humaines et matérielles)</li> <li>g. Principes de gestion du temps, des échéanciers et de priorisation</li> </ul>
<p>7.4 Soutenir la personne étudiante dans l'élaboration et la réalisation d'un plan de diffusion, mobilisation et transfert des connaissances</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Stratégies visant à ce que les milieux preneurs (communautés, milieux de travail, milieux de pratique, secteur privé et public) puissent intégrer et appliquer les connaissances issues de la recherche en fonction de leurs besoins</li> <li>b. Stratégies de diffusion des connaissances dans les communautés scientifiques</li> </ul>
<p>7.5 Adopter une posture d'encadrement bienveillante tout en communiquant clairement ses attentes et ses limites</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Principes de respect mutuel et de confiance</li> <li>b. Stratégies de communication efficace</li> <li>c. Techniques de régulation émotionnelle et gestion du stress</li> <li>d. Principes d'inclusion et adaptation culturelle</li> <li>e. Prévention de la dépendance ou de l'abus de pouvoir</li> <li>f. Outils de résolution de conflits et de gestion de crises</li> </ul>
<p>7.6 Adopter une démarche réflexive sur ses pratiques d'encadrement</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Démarche de recherche et de réflexion sur ses pratiques d'encadrement</li> <li>b. Rétroactions des personnes étudiantes et des collègues (mentors, groupe d'entraide) sur ses pratiques d'encadrement</li> <li>c. Autoévaluation en fonction du guide de bonnes pratiques en encadrement</li> </ul>

## C8 Parcours professionnel

Énoncé de compétence	Accompagner la personne étudiante dans la réalisation de son plan de développement de carrière
<p><b>Contextes d'application *</b></p> <p><small>*Relatives aux programmes de recherche et aux programmes professionnalisants</small></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encadrement et des mémoires</li> <li>• Encadrement des thèses</li> <li>• Encadrement des travaux de recherche</li> <li>• Encadrement de stages et de travaux dirigés (stages spécialisés en recherche ou postes diversifiés en entreprise)</li> <li>• Activité de communication et de rayonnement</li> </ul>
<p><b>Exigences de qualité</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En adaptant l'encadrement en fonction des intérêts, des besoins des étudiantes et étudiants et des contextes du marché du travail</li> <li>• En favorisant la participation à des activités de perfectionnement professionnel et de diffusion de la recherche</li> <li>• En favorisant l'autonomie dans la planification de carrière</li> <li>• En guidant la personne étudiante dans la préparation de son parcours professionnel au-delà du projet académique</li> <li>• En accompagnant la personne étudiante dans l'atteinte de ses objectifs professionnels durant et après les études</li> <li>• En tenant compte des caractéristiques et des besoins du marché du travail</li> <li>• En favorisant l'équilibre entre les objectifs de recherche et ceux professionnels</li> </ul>

Apprentissages incontournables	Contenus correspondants
<p><b>8.1</b> Soutenir le développement des compétences de communication auprès de publics variés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Techniques de présentation et de communication orale</li> <li>b. Stratégies de vulgarisation pour des publics non spécialisés dans le domaine</li> <li>c. Stratégies d'utilisation du numérique pour les besoins de communication et de réseautage professionnel</li> </ul>
<p><b>8.2</b> Soutenir la personne étudiante dans la planification et la réalisation de son parcours de carrière</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Techniques d'identification des opportunités de communication, de publication, de stage et de carrière (académique, industrielle et entrepreneuriale)</li> <li>b. Identification des différents profils de carrière dans le domaine d'étude</li> <li>c. Introduction à des réseaux professionnels</li> <li>d. Compétences en réseautage</li> <li>e. Rétroactions efficaces sur la rédaction de CV (académique et professionnel), de lettres de motivation, de dossiers de candidature, demandes de subvention et propositions de projets</li> </ul>
<p><b>8.3</b> Favoriser le développement des compétences professionnelles pertinentes dans différents milieux de travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Transfert des compétences de recherche dans des contextes non académiques</li> <li>b. Identification des compétences professionnelles spécifiques au milieu de travail</li> <li>c. Connaissances des compétences transversales à développer (communication, collaboration, leadership et gestion de projet, résolution de problèmes, autonomie professionnelle, littératie numérique, médiatique et informationnel, créativité et innovation)</li> <li>d. Stratégies visant à rendre les étudiantes et étudiants autonomes dans le développement et l'évaluation de leurs compétences transversales</li> <li>e. Collaboration interdisciplinaire, collaboration avec des partenaires du milieu professionnel</li> </ul>

## C9 Gestion de la pédagogie d'un programme

Énoncé de compétence	Gérer un projet de création ou de révision de programme
<b>Contextes d'application</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmes au 1<sup>er</sup> cycle universitaire (baccalauréats, mineures, majeures, certificats et doctorats de premier cycle)</li> <li>• Programmes aux cycles supérieurs (maîtrise, doctorat, DESS et microprogrammes)</li> </ul>
<b>Exigences de qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En s'assurant de la cohérence pédagogique et curriculaire de la formation</li> <li>• En tenant compte des besoins et des caractéristiques de la communauté étudiante</li> <li>• En tenant compte de la capacité d'action du programme et de la charge de travail des différentes parties prenantes</li> <li>• En adéquation avec les exigences du milieu professionnel, les développements disciplinaires récents et les besoins sociétaux</li> <li>• En respectant les cadres réglementaires en vigueur (pondération, crédits, etc.)</li> </ul>

Apprentissages incontournables	Contenus essentiels correspondants
9.1 Planifier le projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Démarche pour la création ou la révision d'un programme</li> <li>b. Outils-programme utiles à chacune des étapes de la démarche</li> <li>c. Modalités d'organisation du travail : mode de fonctionnement (comités, fréquence des rencontres, etc.), gestion documentaire, mode de prise de décision</li> <li>d. Processus et instances d'approbation (documents à consigner, exigences à rencontrer, dates limites)</li> <li>e. Conditions de succès (disponibilités des ressources, échéanciers réalistes, soutien clérical, etc.)</li> </ul>
9.2 Préciser la situation désirée	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pertinence d'une analyse de marché et types de données associées</li> <li>b. Types de données internes à considérer dans l'analyse du portrait actuel du programme (rapport d'autoévaluation, plan d'action, sondages d'appréciation, données liées à la réussite, à la déperdition et à la diplomation, etc.)</li> <li>c. Types de données externes à considérer (ex. : contraintes d'un ordre professionnel et exigences d'un organisme d'agrément)</li> <li>d. Indicateurs de positionnement du programme sur le marché de la formation (admissions prévues, taux de diplomation, taux de placement, attrition)</li> </ul>
9.3 Encadrer la démarche d'élaboration des visées du programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Types de référentiels (ex. : de métier ou professionnel, de formation et d'évaluation)</li> <li>b. Composantes d'un référentiel de formation</li> <li>c. Composantes d'un projet de formation : profil de sortie, valeurs du programme, grandes orientations relatives à l'enseignement (incluant les méthodes pédagogiques « signature », s'il y a lieu) et à l'évaluation et grandes orientations relatives au fonctionnement du programme (activités d'équipe, mécanismes de concertation, etc.)</li> </ul>
9.4 Encadrer l'organisation du parcours de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Principes de progressivité, de continuité, d'intégration, de flexibilité et d'équilibre</li> <li>b. Principes d'alignement curriculaire et niveaux d'intégration des apprentissages</li> <li>c. Modalités d'organisation (par blocs, par thèmes, par niveaux, etc.)</li> <li>d. Caractéristiques des différents modes d'enseignement (en personne, comodal, hybride, à distance synchrone, à distance asynchrone, etc.)</li> <li>e. Caractéristiques des situations d'intégration ou de compétences</li> </ul>

Apprentissages incontournables	Contenus essentiels correspondants
<p>9.5 Encadrer la rédaction des plans-cadres institutionnels et détaillés (facultaires)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Fonctions et rubriques usuelles d'un plan-cadre et du plan de cours institutionnel</li> <li>b. Procédure de rédaction des apprentissages visés (intentions pédagogiques et objectifs d'apprentissage)</li> <li>c. Principes de cohérence et niveaux de complexité des apprentissages</li> <li>d. Outils de planification des activités et des apprentissages : tableau de cohérence, semainier, matrice des objectifs d'apprentissage, calendrier-programme des évaluations</li> <li>e. Méthodes d'évaluation et méthodes d'enseignement et d'apprentissage</li> <li>f. Stratégies favorisant un apprentissage en profondeur</li> <li>g. Règles de pondération et de charge de travail</li> </ul>
<p>9.6 Encadrer l'élaboration du cadre évaluatif du programme</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mécanismes de prévention, de détection, de remédiation, de promotion, de reconnaissance (ex. : ateliers d'intégration de première session, évaluation diagnostique, comité de révision et de sanction, jury des études, etc.)</li> <li>b. Grands principes de l'évaluation</li> <li>c. Balises pour l'élaboration de grilles-cadres d'évaluation</li> <li>d. Outils-programme utiles à l'évaluation (ex. : échelle de notation, définition des principales méthodes d'évaluation, définition des qualités du travail attendu ou de l'action demandée comme la clarté, la pertinence, etc.)</li> </ul>
<p>9.7 Encadrer l'implantation du programme nouveau ou révisé</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Méthodes de suivi des indicateurs</li> <li>b. Stratégies d'ajustement (comités trimestriels, bilans de trimestre, tableau de suivi des ajustements, etc.)</li> <li>c. Caractéristiques et principes de l'approche-programme</li> </ul>

## C10 Changement pédagogique

Énoncé de compétence	Gérer le changement pédagogique liée à la création ou à la révision d'un programme
<b>Contextes d'application</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprès des parties prenantes internes (instances institutionnelles, équipe enseignante, communauté étudiante, etc.)</li> <li>• Apprès des parties prenantes externes (milieux professionnels, ordres professionnels, organismes d'agrément, etc.)</li> </ul>
<b>Exigences de qualité</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En faisant preuve d'un leadership positif</li> <li>• En s'appuyant sur les visées du programme</li> <li>• En tenant compte des besoins et des caractéristiques des parties prenantes</li> <li>• En mettant en place des conditions favorables à l'adhésion</li> <li>• En valorisant l'enseignement et la pédagogie</li> </ul>

Apprentissages incontournables	Contenus correspondants
10.1 Communiquer avec les parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Stratégies de communication (écoute active, tactiques d'influence, synthèse, etc.)</li> <li>b. Stratégies de gestion des conflits</li> <li>c. Stratégies de promotion et de mise en valeur du projet</li> <li>d. Outils et stratégies de diffusion de l'information</li> </ul>
10.2 Mobiliser l'équipe enseignante	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Types de dynamique d'équipe</li> <li>b. Outil de cartographie des dynamiques d'influences</li> <li>c. Stratégies de mobilisation d'une équipe</li> <li>d. Mécanismes de reconnaissance des pratiques pédagogiques</li> <li>e. Techniques de gestion de groupes et d'animation des rencontres favorisant la participation et la collaboration</li> </ul>
10.3 Soutenir l'équipe enseignante dans l'adoption de nouvelles pratiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Stratégies de gestion des résistances au changement</li> <li>b. Types et mécanismes de rétroaction</li> <li>c. Mécanismes et outils de concertation</li> </ul>
10.4 Élaborer un plan de transition et de développement pour l'équipe enseignante	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Démarche d'identification des besoins de développement</li> <li>b. Constituants d'un plan de transition et de développement</li> <li>c. Types de ressources disponibles pour le développement (programmes et formations, ressources institutionnelles, etc.)</li> </ul>

# Bibliographie

- Career Framework for University Teaching. (2018, avril). *The Career Framework for University Teaching*. <https://www.teachingframework.com/resources/Career-Framework-for-University-Teaching.pdf>
- Collège royal de médecins et chirurgiens du Canada. (2017). *Comprendre l'évaluation en milieu de travail et la CPC [compétence par conception]*. <https://www.royalcollege.ca/content/dam/documents/accreditation/competence-by-design/directory/work-based-assessment-practical-implications-clinical-teachers-f.pdf>
- Fanghanel, J., Pritchard, J., Potter, J. et Wisker, G. (2016). *Defining and supporting the Scholarship of Teaching and Learning (SoTL): A sector-wide study*. Higher Education Academy.
- Fiévez, A. (2017). *L'intégration des TIC en contexte éducatif : Modèles, réalités et enjeux*. Presses de l'Université du Québec.
- Hattie, J. (2023). *Visible learning: The sequel: A synthesis of over 2,100 meta-analyses relating to achievement*. Taylor & Francis.
- Johnson, R. T. et Johnson, D. W. (2008). Active learning: Cooperation in the Classroom. *The Annual Report of Educational Psychology in Japan*, 47, 29–30.
- Lemenu, D. et Heinen, E. (dir.). (2015). *Comment passer des compétences à l'évaluation des acquis des étudiants — Guide méthodologique pour une approche programme dans l'enseignement supérieur*. De Boeck Supérieur.
- Leroux, J. L. (2015). *Évaluer les compétences au collégial et à l'université : un guide pratique*. Association québécoise de pédagogie collégiale.
- Poumay, M. et Georges, F. (2022). *Comment mettre en œuvre une approche par compétences dans le supérieur ?* De Boeck Supérieur.
- Poumay, M., Tardif, J. et Georges, F. (dir.). (2017). *Organiser la formation à partir des compétences — Un pari gagnant pour l'apprentissage dans le supérieur*. De Boeck Supérieur.
- Prégent, R., Bernard, H. et Kozanitis, A. (2009). *Enseigner à l'université dans une approche-programme — Un défi à relever*. Presses internationales Polytechnique.
- Roy, N., Gruslin, E. et Poellhuber, B. (2020). Le développement professionnel du postsecondaire à l'ère du numérique. *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire/International Journal of Technologies in Higher Education*, 17(1), 63–75. <https://www.ritpu.ca/articles/view/412>
- Silva, P. (2015). Davis' Technology Acceptance Model (TAM) (1989). Dans M. N. Al-Suqri et A. S. Al-Aufi (dir.), *Information Seeking Behavior and Technology Adoption : Theories and Trends* (p. 205-219). IGI Global.
- Sylvestre, E. et Berthiaume, D. (dir.). (2013). *La pédagogie de l'enseignement supérieur : repères théoriques et applications pratiques. Tome 1. Enseigner au supérieur*. Peter Lang.
- Université de Lorraine (2016). *Vadémécum de l'approche par compétences — Un guide pour élaborer ou réviser un programme de formation axé sur le développement de compétences*. <http://sup.univ-lorraine.fr/files/2016/07/Vademecum-APC-UL-1.pdf>
- Université de Montréal. (2022). *L'Université de Montréal et du monde de demain. Plan stratégique 2022-2032*. [https://www.umontreal.ca/public/www/images/planification-stategie/Documents/Plan\\_strategique\\_UdeM\\_2032.pdf](https://www.umontreal.ca/public/www/images/planification-stategie/Documents/Plan_strategique_UdeM_2032.pdf)

## Annexe 1 : Liste des référentiels consultés

- Brassard, N. (2016). *Profil de compétences de l'enseignant de niveau universitaire*. École nationale d'administration publique. [https://services-medias.uqam.ca/media/uploads/sites/44/2020/11/profil\\_competerences\\_2016.pdf](https://services-medias.uqam.ca/media/uploads/sites/44/2020/11/profil_competerences_2016.pdf)
- Cégep de l'Outaouais, Service de recherche et de développement pédagogique. *Profil de compétences. Au cœur de ma pratique*. <https://profilcompetences.csimple.org/accueil>
- Dorais, S. et Laliberté, J. (1998, décembre). Enseigner au collégial aujourd'hui : Pour une profession fondée sur une conception explicite de l'apprentissage et de l'enseignement. *Pédagogie collégiale*, 12 (2), 6-12. [https://eduq.info/xmlui/bitstream/handle/11515/21003/performa\\_12\\_2.pdf](https://eduq.info/xmlui/bitstream/handle/11515/21003/performa_12_2.pdf)
- Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur du Québec. (2019a). *Cadre de référence de la compétence numérique*. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/education/Numerique/Cadre-reference-competence-num.pdf>
- Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur du Québec. (2019 b). *Continuum de développement de la compétence numérique : Cadre de référence de la compétence numérique*. <https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/education/Numerique/continuum-cadre-reference-num.pdf>
- Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur du Québec. (2020). *Référentiel de compétences professionnelles : profession enseignante*. [https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/education/publications-adm/devenir-enseignant/referentiel\\_competerences\\_professionnelles\\_profession\\_enseignante.pdf](https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/education/publications-adm/devenir-enseignant/referentiel_competerences_professionnelles_profession_enseignante.pdf)
- Pelletier, P. et Huot, A. (dir.). (2017). *Construire l'expertise pédagogique et curriculaire en enseignement supérieur : connaissances, compétences et expériences*. Presses de l'Université du Québec.
- Rey, B. (2012). Les compétences professionnelles des enseignants : étude d'un référentiel officiel et conséquences pour l'étude des pratiques enseignantes. *Phronesis*, 1 (3), 84-95. <https://www.erudit.org/fr/revues/phro/2012-v1-n3-phro0298/1012565ar/>